

patrones grupales

Un lenguaje para comprender y mejorar
los procesos grupales

*creado por el Proyecto para un
Lenguaje de Patrones Grupales*



Introducción al Juego de Cartas 'Patrones Grupales'

El juego de cartas 'Patrones Grupales' está diseñado para apoyar tus procesos grupales como organizador, facilitador o participante. Las personas que han creado estas cartas han pasado varios años extrayendo información de los mejores eventos grupales que han podido observar. Han asistido a encuentros, congresos, reuniones, retiros, foros ciudadanos y otros muchos eventos, en los que se han resuelto problemas que se arrastraban desde hacía tiempo, se han recuperado relaciones atascadas, o se han tomado decisiones con un amplio apoyo, todo ello resultando en una diferencia de consecuencias duraderas. También han participado en reuniones sencillas, rutinarias, muy bien llevadas, que invitan a la gente a participar, y en las que se consiguen grandes avances. La aspiración de este juego de cartas es poner nombre a la sabiduría esencial que hace del trabajo deliberativo de los grupos una actividad exitosa y satisfactoria.

¿Por qué estas cartas? Nuestro mundo está basado en gran medida en el diálogo. Toda acción que implica a más de una persona proviene de una conversación que genera, coordina y refleja dichas acciones. Todas esas acciones tienen un impacto. Si nuestro mundo está basado en conversaciones, entonces es fundamental crear y apoyar conversaciones que puedan dar forma a un mundo que funcione. Diseñar y conducir bien reuniones y otras sesiones grupales es vital para nuestro futuro común. Este proyecto surge de una visión compartida según la cual nuestra supervivencia como especie depende de nuestra habilidad para trabajar y vivir juntos, de nuestra capacidad para descubrir y crear procesos de grupo que sean efectivos, a la vez que apoyan y afirman la vida. Dado que esto es más fácil de decir que de hacer, hemos querido profundizar y difundir los conocimientos, las habilidades y capacidades necesarias para convertirlo en realidad.

Las siguientes creencias guían nuestro trabajo:

En un mundo en transición y profunda necesidad, creemos que el trabajo de los facilitadores, formales e informales, puede suponer una gran diferencia respecto a la calidad y los resultados de las conversaciones esenciales. Como facilitadores y participantes en procesos grupales, debemos asumir la responsabilidad de actuar por el bien común.

Esperamos de las personas que convocan procesos grupales una total transparencia respecto a los motivos y los resultados esperados de las sesiones que facilitamos. Con honestidad y humildad, nos esforzamos por mejorar continuamente la calidad de nuestro trabajo.

Elegimos pensar que las personas actúan dando lo mejor de sí mismas. Creemos que la gente crece cuando se le da una oportunidad real de auto-gestionarse, de colaborar y de tomar decisiones colectivamente, en igualdad y respeto. Puesto que los problemas a los que nos enfrentamos actualmente, a nivel global y organizacional, son cada vez más complejos y están más interconectados, nos necesitamos cada vez más unos a otros. Los retos a los que nos enfrentamos están más allá de lo que pueden resolver simples líderes o expertos. Creemos en el poder compartido y en que somos más sabios cuando trabajamos juntos.

Creemos que los procesos de grupo efectivos son aquellos que responden claramente al propósito para el que han sido convocados. Respetamos la energía vital de los participantes generando procesos que utilizan el tiempo de forma productiva, y que se desarrollan en sesiones cooperativas con un alto nivel de compromiso, logro y conexión. Nos basamos en la experiencia y el conocimiento previos para crear diseños elegantes, a la vez que permanecemos flexibles y abiertos al cambio según dicten las circunstancias, la voluntad de los participantes y el flujo de los acontecimientos.

Buenos procesos crean comunidades fuertes. Nuestro trabajo es un acto de amor, un servicio al mundo.

Nos inspiramos inicialmente en el libro de Christopher Alexander *Un Lenguaje de Patrones: ciudades, edificaciones y construcciones*, quien en 1977 publicó un trabajo fundamental sobre como crear espacios construidos capaces de nutrir el alma de la gente. Los autores del libro buscaban la plenitud, la gracia, "esa cualidad que no tiene nombre", lo que en su opinión era, a la vez, profundamente subjetivo y empíricamente verificable. Su libro es hermoso en la forma, accesible a todo el mundo, y dirigido a democratizar su campo. Rescató el conocimiento arcano sobre cómo diseñar la mejor arquitectura a escala humana posible y lo cristalizó en 253 principios que han influido en toda una generación de constructores. Como libro, *Un lenguaje de patrones* está profundamente interconectado, enumerando qué patrones están conectados unos con otros y cómo, y todo ello mucho antes de que el advenimiento de la 'World Wide Web' convirtiera esa forma de pensar en algo habitual. Nuestro proyecto tiene como objetivo aplicar el mismo enfoque a los procesos deliberativos grupales, aprovechando herramientas como las *wikis* que no estaban disponibles en 1970.

Ya existen montones de libros en el mercado destinados a ayudar a la gente a dirigir buenas reuniones y no queremos replicarlos. El juego de cartas Patrones Grupales recoge una sabiduría compartida presente en todos los enfoques exitosos, siendo más específica que una simple lista de valores generales, y menos que una descripción detallada de herramientas y técnicas de facilitación. Para distinguir los patrones de ideas más generales, nos hemos hecho preguntas como éstas:

¿Describe una característica que aparece una y otra vez en los procesos grupales efectivos, ayudando a cumplir con el propósito para el que fueron convocados?

¿Es posible observar dicha cualidad en diferentes técnicas y métodos?

¿Puede tomar formas diversas?

¿Aparece en más de una escala? (por ejemplo: el equilibrio entre proceso y contenido es una cualidad valiosa y aplicable tanto a una sesión de un encuentro como al encuentro en su conjunto)

¿Describe una acción que organizadores y/o participantes pueden llevar a cabo conscientemente?

¿Siento en mi fuero interno que se trata realmente de un patrón grupal?

Debido a limitaciones de espacio, la versión impresa de cada carta sólo pretende nombrar el Qué y el Porqué esenciales de ese patrón en particular. Para utilizar los Patrones de forma efectiva, es necesario incorporar el Cómo. En la página web de Group Works es posible encontrar una larga lista de Cómo. Algunas cartas ya tiene un montón de recursos en el sitio, mientras que otras aún están por desarrollar. Unas cincuenta personas han participado en la creación de este juego de cartas. Si lo deseas, tú también puedes unirte al círculo con sugerencias de cómo aplicar los patrones.

Las personas que han creado este proyecto se embarcaron en un proceso de colaboración de varios años, alternando reuniones presenciales con trabajo en línea, aprendiendo a medida que avanzaban. Aunque todos son norteamericanos, tienen procedencias y experiencias bien diversas, tanto en educación, vida comunitaria, grupos juveniles, tribus indígenas, activismo político, gestión y finanzas sin ánimo de lucro, trabajo en agencias gubernamentales, grupos religiosos, etc.

Patrones por Categorías

Dado que intentar aprenderse toda la colección de patrones puede resultar un tanto abrumador, hemos repartido los patrones en nueve categorías. Cada categoría representa una necesidad grupal abordada por ese conjunto de patrones. Algunos patrones podrían haberse incluido en dos o incluso tres categorías, sin embargo, para mantener la simplicidad de la baraja, hemos decidido asignar una categoría primaria a cada uno de los patrones.

La siguiente lista muestra todas las categorías con sus iconos y colores correspondientes, una breve descripción explicativa y los patrones que contienen. El patrón 'principal' –el que mejor resume o ejemplifica la categoría– está en negrita. Para hacerlo todo más simple, este patrón principal no está señalado como tal en las cartas, aunque tú mismo puedes hacerlo a mano en tu juego personal.



1. Intención

Servir y atender al propósito del encuentro y a cómo se manifiesta, incluyendo su sentido y consecuencias a largo plazo. Por qué estamos aquí, cuál es nuestra pasión compartida, y cuál es el objetivo que queremos conseguir.

Compromiso
Invitación

Priorizar
Propósito

Dejar clara la intención



2. Contexto

Comprender y trabajar con el contexto y las circunstancias más amplios, tanto en lo referente al lugar como a la cultura.

Preparar el espacio
Círculo
Gaia

Cultura grupal
Historia y contexto
Tiempo libre

El poder del lugar
Todo el sistema en la sala



3. Relaciones

Crear y mantener conexiones de calidad, honrando la totalidad de nuestro ser y reconociendo las relaciones de poder. Ser auténticos y, si es necesario, anteponer las necesidades emocionales que surgen en el momento a la realización de las tareas.

Agradecer
Compartir la mesa
Celebrar
Buenas intenciones

Honrar a cada persona
Hacer de anfitrión
Compartir el poder

Acoger todas las voces
Cuidar las relaciones
Transparencia



4. Flujo

Se refiere al ritmo, la energía y la velocidad del proceso. Cuándo hacemos qué y durante cuánto tiempo. A qué cosas hay que prestar atención, tanto durante la preparación del evento como al responder a las circunstancias del momento, para apoyar el proceso en su recorrido hacia el resultado deseado.

Equilibrar proceso
y contenido
Equilibrar estructura
y flexibilidad
Cierre
Converger y divergir

Seguir la energía
Iteración
Apertura y bienvenida
Prepararse
Acción / Reflexión
Descanso

Porciones adecuadas
Rituales
Momento oportuno
En el grupo y en subgrupos
Trayectoria

5. *Creatividad*

Utilizar inteligencias múltiples y una variedad de formatos para abrirse a posibilidades creativas.

Cuestionar las cosas	Improvisar	Alegría
Arte y expresión	Cambiar de formato	Limitaciones
Generar opciones		

6. *Perspectiva*

Observar y ayudar al grupo a explorar, de una manera abierta y atenta, diferentes formas de ver un tema. Ver, comprender y apreciar puntos de vista, ideas, valores y opiniones divergentes. La clave está en saber mirar desde diferentes ángulos.

Base común	Ampliar el campo	Traducción
Abrazar la disonancia y la diferencia	Ver el bosque, ver los árboles	Unidad y diversidad Valorar los márgenes
Fractalidad	Cambiar los tiempos	Cambiar el punto de vista

7. *Modelar*

Se refiere a las habilidades y responsabilidades básicas, tanto de los facilitadores como de los participantes, en demostrar buenas prácticas de grupo y asegurar que el proceso va bien. Incluye monitorear, apoyar y orientar al grupo, facilitando su efectiva auto-organización personal y colectiva.

Límites apropiados	Sostener el espacio	Compartir roles y liderazgo
Ser ejemplo	Escuchar	Simplificar
Descargar	Reflejar	Responsabilizarse
Dar espacio a las emociones	No se trata de ti	Observar con compasión
Facilitación espontánea	Auto-conocimiento	

8. *Indagación y síntesis*

Descubrir la coherencia y moverse hacia la convergencia. Incluye reunir información y explorar conocimientos para comprender, compartir significados, llegar a consensos o clarificar resultados.

Reflexionar	Cosechar	Estar alineados
Destilar	Informar la mente grupal	Nombrar
Recurrir a expertos	Indagar	Contar historias
Feedback	Mapas y registros	Sí, y...
Profundizar		

9. *Fe*

Confiar y aceptar lo que pasa con un espíritu de dejar ir y dejar venir. Incluye el misterio, la sinergia, y la magia inefable y compleja de la emergencia. Puedes invitarla, pero no puedes controlarla. Se siente como un profundo sentido de conexión, no solo con los participantes, sino también con todo el universo.

Espíritu	Dejar ir	Silencio
Lanzarse al agua	Magia	Todo el grano para el molino
Emerger	Presencia	Confiar en la sabiduría del grupo

Explicación de las cartas

Contar historias



Las historias, los cuentos, las metáforas y los mitos transmiten ideas, contextos y matices complejos, algo que los simples datos no hacen. Cuando contamos historias personales creamos confianza y conexión, estimulamos la imaginación y expresamos la esencia de lo que somos. Cuando contamos cuentos, nos conectamos con otras experiencias e interactuamos con la totalidad del sistema.

relacionados: Arte y expresión
- Cultura grupal - Informar la mente grupal -
Cambiar de formato - Apertura y bienvenida
- Compartir el tiempo - Sí, y...

Título: Un nombre evocativo que expresa el concepto.

Imagen: Una descripción visual, literal o metafórica.

Crédito fotografía: Quién hizo la foto, o tiene los derechos.

El "corazón" del patrón: Un breve texto de no más de 50 palabras con la esencia del patrón, básicamente el Qué y el Porqué de estar ahí.

Icono de la categoría: Un pequeño símbolo y un color para indicar a cuál de las nueve categorías existentes pertenece este patrón.

Patrones relacionados: Un listado de aquellos otros patrones que están estrechamente relacionados con éste, o que puede ser útil consultar cuando se quiera trabajar con este patrón. Conforman la trama que convierte este proyecto en un lenguaje de patrones.

Usos sugeridos

Las cartas son tuyas, las puedes utilizar de cualquier manera que creas conveniente y que te sea útil: en el trabajo, en el diseño y preparación de eventos facilitados, como una herramienta de aprendizaje y enseñanza, para reflexionar sobre los resultados de una sesión determinada, o simplemente para divertirse. Si no sabes cómo empezar, los siguientes párrafos contienen diversas sugerencias de uso desarrolladas por facilitadores y estudiantes hasta el momento. Si se te ocurren formas de utilizar las cartas que resulten particularmente atractivas para ti o tus colegas y estás dispuesto a compartirlas con nosotros y con otras personas, no dejes de enviárnoslas: www.groupworks.org/activities (en Group Works han creado una base de datos con todas las actividades propuestas. Sólo se necesita ser un usuario registrado para proponer nuevas actividades).

1. *Aprender habilidades de facilitación en grupo a través de historias*

Reparte las cartas al azar, de manera que cada persona tenga una porción de la baraja. Pide a alguien que lea o cuente una historia sobre un evento que fue bien facilitado. Cuando uno de los participantes crea que una de sus cartas tiene relación con la historia, coloca la carta boca arriba delante suyo. Una vez terminada la historia, invita a cada una de las personas que ha puesto cartas boca arriba a compartir por qué escogió una de esas cartas. Si el tiempo lo permite, continúa haciendo rondas hasta compartir todas las cartas sugeridas por esta historia. Se puede utilizar el mismo método con un evento que fue pobremente facilitado, centrándose ahora en qué patrones podrían haberse utilizado para mejorar el evento. También podría aplicarse a un evento futuro, contando la historia de cómo imaginas que se desarrolla el evento y repitiendo después la misma actividad.

2. *Evaluación y reflexión después de un evento*

Extiende las cartas de manera que todos puedan verlas. Elige un evento reciente del grupo o pide a alguien que cuente un evento reciente en el que ha participado. Identificad entre todos los patrones que surgieron durante el evento y otros que hubiera sido bueno utilizar.

3. *Organización y preparación de un evento*

En una pizarra grande dibuja una tabla. En las filas coloca las nueve categorías, en las columnas, las diferentes etapas de la preparación: 'planificación antes del evento', 'inicio del evento', 'mitad del evento', 'final del evento', 'seguimiento'. Ordena las cartas por categorías. Entrega las cartas de cada categoría a una o varias personas del equipo. Pide a alguien que describa las principales características del próximo evento: objetivo, contexto, posibles obstáculos para que salga bien, etc. Invita a los miembros del equipo a que seleccionen los patrones de su categoría que podrían usarse en cada fase, y coloca la carta correspondiente en la columna y fila adecuada de la tabla (con un adhesivo no permanente). Una vez completada, revisa la tabla y reflexiona con el grupo si resulta una estrategia apropiada para el próximo evento, y si es así, cómo aplicarla.

4. *Guía intuitiva — utilizando las cartas como un oráculo*

Puede hacerse como parte de la preparación de un evento o durante un descanso. Piensa en una situación en la que necesites apoyo o algún consejo. Saca una carta al azar y léela como inspiración para esa

situación. O escoge un marco a aplicar, por ejemplo: cinco cartas pueden representar (a) el contexto/el pasado, (b) influencias actuales, (c) retos que afrontas actualmente, (d) influencias futuras imprevistas, y (e) resultados/resolución. Utiliza las cartas individualmente o en grupo como inspiración para tu situación actual, tu suerte futura, o lo que tienes que hacer a partir de ahora. Deja que la mente, la imaginación y las conversaciones con otros miembros del grupo te guíen hacia lo que todo ello significa, ¡y diviértete!

5. Crear un caso de estudio para una clase o taller

En una pizarra o papelógrafo crea un guión gráfico en blanco con las fechas y/o tiempos en la parte superior. Siguiendo una secuencia temporal, explica un evento en el que has participado, escribiendo los principales hechos en el guión, debajo de la fecha/tiempo correspondiente. Añade al guión la carta del patrón que se ha usado en ese punto clave.

6. Deberes para una sesión de grupo

Cuando la gente entre por la puerta, o cuando todos estén sentados, dale a cada persona una carta al azar y pídele que se responsabilice de hacer visible durante la sesión grupal el patrón que le haya tocado, siempre y cuando sea necesario.

7. Auto-evaluación y auto-aprendizaje

Extiende todas las cartas. Identifica con qué patrones te sientes más competente y cuáles te gustaría mejorar.

A. Actividades de desarrollo personal

Cada semana, selecciona un patrón de la segunda lista y piensa cómo lo has utilizado en el pasado, cómo lo hubieses podido utilizar y cómo podrías utilizarlo en el futuro. Ponlo en un lugar en el que sea visible y vuelve a consultarlo varias veces durante la semana. Busca situaciones en las que se ha usado de manera ejemplar. Fíjate bien cuándo surge ese patrón en un evento o actividad en la que participas y cómo el facilitador lo aborda de forma efectiva (o no). (Nota: si eres un formador de facilitadores, puedes asignar ciertos patrones a tus estudiantes para que los estudien o investiguen).

B. Actividades de desarrollo grupal

Con toda la gente sentada en círculo alrededor de las cartas extendidas en el suelo, entrega a cada persona una o dos colecciones de fichas (monedas, clips, etc.). Invita a cada persona a colocar fichas sobre: (a) los patrones en los que se sienten fuertes, y (b) los patrones en los que les gustaría mejorar. Por turnos, compartir por qué habéis escogido esos patrones. Aprender unos de otros pidiendo a los miembros del grupo más competentes que expliquen historias y sugieran planteamientos y ejercicios, y acudir a la web para acceder a más recursos.

8. Extraer la esencia de metodologías diversas

Si eres un practicante experimentado de una determinada técnica grupal (ej. Espacio Abierto, Indagación Apreciativa, Escenarios de Futuro, etc.) puedes utilizar las cartas para visualizar la esencia de esa técnica o método. Escoge de 5 a 12 cartas que, en tu opinión, son las más importantes o las que mejor explican el funcionamiento de ese método. De ese primer paquete, escoge de 1 a 3 cartas con los patrones que

mejor expresan la esencia de dicho método. Utiliza esta información para explicar el método a los demás, a tus colegas o otras personas compartiendo los resultados en nuestra web: www.groupworksdeck.org/methodmaps.

9. En la mitad de un evento, cuando el grupo está bloqueado

Hay muchas maneras de utilizar la baraja para 'desbloquear' un grupo: haciendo que el grupo reflexione o hable sobre los patrones que podrían funcionar en ese momento (quizás repartiendo las cartas y/o mostrando la lista completa de patrones); a través de una facilitación espontánea por la que alguien del grupo sugiere un 'patrón de salida' e invita al grupo a invocarlo; o sacando una carta 'oráculo' tal como se describe en el apartado 4 (más arriba).

App para dispositivos móviles

Además de este juego de cartas impreso y de este manual, Group Works está desarrollando una aplicación con las 91 cartas para iPhone, iPad e iPod. La Group Works app para iPhone ya se puede descargar desde iTunes. Si quieres saber más sobre este tema, visita: <http://groupworksdeck.org/mobile-app>

Participa en el desarrollo del Lenguaje de Patrones Grupales

El juego de cartas Patrones Grupales no es un producto acabado, sólo un peldaño de un lenguaje en continua evolución. Este lenguaje vio la luz con las personas que lo han desarrollado inicialmente. Tú puedes ayudar ahora a que siga evolucionando. Conforme vayas utilizando las cartas para profundizar en tu comprensión y práctica de la vida grupal, descubrirás sin duda nuevos patrones. Previendo esto, hemos incluido unas pocas cartas en blanco, de manera que cuando hayas identificado un nuevo patrón, lo puedas añadir a tu colección. A continuación sugerimos algunas formas en que imaginamos podrías contribuir a la expansión futura de este lenguaje.

Aporta tu conocimiento y sabiduría

De cada patrón del juego de cartas hay mucha más información disponible en la web de Group Works. En algunos patrones los textos son bastante completos, con instrucciones detalladas de cómo aplicar dicho patrón, cosas a tener en cuenta, recursos (libros, talleres, etc.), ejemplos y mucho más. En otros casos, apenas hay unas pocas notas. Cuantos más datos y conocimientos puedas aportar de un determinado patrón, más útil y valioso resultará el lenguaje de patrones en los procesos grupales. Si sabes de talleres, libros u otros recursos que puedan ser apropiados para un patrón dado y que te han ayudado a manifestar dicho patrón en tu propia experiencia, puedes compartírselos con Group Works.

Únete a la comunidad de aprendizaje

Group Works ha creado y promovido una comunidad de aprendizaje (en inglés) en torno al juego de cartas, en la que sus miembros se relacionan por email y cara a cara. Dentro de la comunidad puedes añadir nuevos contenidos a la página web, encontrarte con otros miembros para probar las actividades, entrar en la lista de correos, etc. Para saber más, visita: <http://groupworksdeck.org/participation>

Agradecimientos

Todo proyecto de esta naturaleza se basa en la generosidad de una extraordinaria comunidad de apoyo. Nos sentimos agradecidos con los muchos voluntarios y facilitadores que han contribuido y contribuyen al éxito de este trabajo colectivo. Sin pretender detallar la aportación de cada uno, queremos aprovechar este espacio para explicar un trocito de esta historia. Disculpas por adelantado si hemos omitido a alguien en este relato.

Para completar el proyecto ha habido un equipo motor que ha contado con la visión y el compromiso necesarios para llevarlo a cabo. Las tres primeras personas de la siguiente lista dedicaron una buena cantidad de tiempo al proyecto durante tres años de su vida, reuniéndose regularmente en persona y por teléfono e intercambiando innumerables correos electrónicos. La cuarta persona de esta lista se unió después para apoyar su publicación. Juntos crearon un núcleo estable al que otros pudieran añadir más tarde sus talentos.

Tree Bressen fue la catalizadora inicial de este proyecto, convocando el primer círculo de personas interesadas en colaborar. Acogió amablemente a cada persona que quería participar y sostuvo el espacio con una gran habilidad, manteniendo en todo momento las tareas alineadas con el propósito. Editó cada borrador y cada documento, gestionando con tino el trabajo para mantener el proyecto vivo.

Dave Pollard se ocupó de la parte empresarial, equilibrando adecuadamente nuestro idealismo. Sacrificando muchas horas de sueño, fue pionero en la mayor parte del trabajo, desde la búsqueda de imágenes a la creación de la tabla de categorías, pasando por la redacción de nuestras creencias básicas y la elaboración de los primeros presupuestos. Se encargó de tomar notas durante las conversaciones del equipo motor, nos hospedó amablemente en su casa y financió los viajes y el alojamiento de quien lo necesitó, además de otros gastos del proyecto.

Sue Woehrlin sostuvo tenazmente el proyecto en medio de una maraña de otros compromisos, aportando su visión, pasión y cuidado en cada reunión y conversación telefónica. Facilitó muchas sesiones de grupo, participó en la revisión de cada texto, consideró todas las posibles relaciones entre patrones, y compartió su amor lavando los platos.

John Abbe fue nuestro programador especialista en Wagn (el software que usamos para desarrollar el proyecto) y un gran animador para iniciar cada sesión, además de participar en múltiples sesiones de trabajo. *Ethan McCutchen*, creadora de Wagn (con *Lewis Hoffman*) nos ofreció asistencia en todo momento sobre su utilización. *Vine Acorn* llevó a cabo diversas tareas de programación en plazos muy ajustados, además de ejercer labores de secretariado, todo con excelente ánimo. *Jeremy Lightsmith* se presentó a una sesión de trabajo para conocernos, se fue a casa y escribió la app para móviles. *Janet Hager* hizo el diseño gráfico.

Durante tres años, las siguientes personas estuvieron implicadas de forma significativa en la promoción de este proyecto. Además del trabajo en línea, participaron en varias sesiones presenciales de 2 o 3 días, dedicaron largas horas a reflexionar sobre los patrones y buscar las palabras e imágenes más adecuadas para representarlos, y nuevamente para pulirlos.

Tom Atlee contribuyó al proyecto con la visión y el trabajo de campo, con aportaciones fundamentales en la redacción y relación entre patrones, además de mantener la red de contactos y presentar ideas innovadoras. *Ted Ernst* apoyó con energía nuestra búsqueda de imágenes en contenido, forma, y proceso, ayudando a transformar buenas ideas en realidades concretas. También acogió varias reuniones en su comunidad.

Daniel Lindenberger contribuyó con una especial sensibilidad en el juego de cartas y en el desarrollo de actividades, en las apps para teléfono, en los textos básicos, en la web y mucho más, todo antes y (sorprendentemente) después del nacimiento de su hijo Ellison. Gracias también a su pareja *Aimee Lindenberger* por unirse y apoyar estos esfuerzos, y por sugerir el nombre Group Works.

Jim Newcomer trajo su pluma de editor junto con una gran disposición para apoyar en todo lo que fuese necesario, por no hablar de su habilidad para cocinar una excelente tortilla.

Dan Doherty nos puso en el camino de editar un juego de cartas en lugar de un libro, y se encargó de la mayor parte del trabajo de producción de la primera maqueta de la baraja.

Kathy McGreener puso su corazón en el desarrollo de los textos, compartió su actitud optimista durante las sesiones de trabajo ¡y se encargó de que parásemos de trabajar para comer!

Las siguientes personas contribuyeron con ideas, inspiración, ánimos y otras formas de apoyo:

Kaliya Hamlin vino a las primeras sesiones y defendió la idea de confiar en un liderazgo fuerte dentro de la comunidad.

Bill Aal vino a la primera reunión de 5 días y dejó configurada la lista de correo.

Chris Corrigan nos contó que la gente llevaba casi una década hablando de realizar este proyecto y que éramos los primeros en llevarlo a cabo. Nos animó a crear un equipo motor para gestionarlo.

Paxus Calta aportó fondos y una buena dosis de confianza sin siquiera estar muy seguro de qué iba esto.

Fergus McLean y otros ofrecieron amistad y apoyo a Tree con pequeñas y grandes pruebas, en la creencia de que el proyecto podía tener impacto.

Maggie Moore Alexander bendijo el proyecto desde el inicio y nos animó a seguir hasta el final.

Ward Cunningham nos dijo que el software que queríamos aún no existía, pero que no esperaríamos a que se creara. Que empezáramos.

Peggy Holman nos dio un *feedback* honesto y un buen apoyo en los momentos críticos.

Amy Lenzo, *Nancy White*, and *Ria Baeck*, además de su apoyo y asistencia en otras labores, nos dieron acceso a su extenso archivo fotográfico. Nuestro sincero agradecimiento a *Sara Dent* y a todos los demás fotógrafos e ilustradores por cada una de las imágenes. La mayor parte de las imágenes proceden de Flickr, disponibles para uso comercial bajo licencia Creative Commons. Una información completa sobre la licencia de cada foto se puede ver en www.groupworksdeck.org/pictures.

También queremos agradecer a las personas siguientes: *Margo Adair*, *Theodor Arnason*, *Don Benson*, *Tim Bonneman*, *Juanita Brown*, *brush*, *Richard Burg*, *Rabea Chaudhary*, *Paul Cienfuegos*, *Raines Cohen*, *Jay Cross*, *Benjamin Aaron Degenhart*, *Lareina DePompeo*, *Mark Dille*, *LisaMarie DiVincent*, *Fellowship for Intentional Community*, *Dorit Fromm*, *Ken Gillgren*, *Nancy Glock-Grueneich*, *Karen Hixson*, *Ken Homer*, *Rebecca Hyman*, *Nuriya Janss*, *Lindsey Kerr*, *Christy Lee-Engel*, *Jenny Leis*, *John Kelly*, *Carol MacKinnon*, *DeAnna Martin*, *Iris McGinnis*, *Betsy Morris*, *Pennie O'Grady*, *Paloma Pavel*, *Larry Pennings*, *Lise Rein & Dan Parker*, *Charley Quinton*, *Anita Rosasco*, *Nick Routledge*, *Doug Schuler*, *Dawn Smith*, *Helen Spector*, *Mark Stiffler*, *Lynne Swift*, *Marc Tobin*, *Brandon Williams*, *Craig*, *Michael Wolf*.

Los 6 autores de *A Pattern Language*—*Christopher Alexander*, *Sara Ishikawa*, *Murray Silverstein*, *Max Jacobson*, *Ingrid Fiksdahl-King*, and *Shlomo Angel*— han creado una obra maestra de inspiración duradera. En mitad del desarrollo de nuestro proyecto, en una conferencia sobre arquitectura cuatro de ellos hablaron de su relación con ese trabajo de una forma que encontramos enormemente útil e inspiradora.

Finalmente, queremos agradecer a la comunidad de entusiastas practicantes que respondieron positivamente a nuestra primera baraja mientras la presentábamos en talleres, conferencias y encuentros cuando todavía estaba en fase de prueba, y no menos importante, tú, que vas a difundir esta creación por el mundo.

¿Quiénes son estas personas?

Tree Bressen es una experimentada facilitadora de grupos que ha trabajado con diversas organizaciones durante más de una década. Ella se siente feliz de seguir su vocación, la facilitación de grupos, utilizando las habilidades aprendidas en la "escuela de posgrado de la vida comunitaria." Sus dones incluyen el diseño elegante de procesos, sostener el espacio para mantener conversaciones difíciles, y utilizar un buen proceso para alcanzar excelentes resultados. Tree crea reuniones y eventos llenos de vida, productivos y que conectan, poniendo el diálogo en el centro de todo y dando vida a los ideales del grupo. Es también una inspiradora tallerista. Tree desarrolla su trabajo desde 2004 basándose en la economía del don. Su sitio web, www.treegroup.info, ofrece artículos y recursos gratuitos.

Desde que se jubiló en 2010, **Dave Pollard** ha pasado 40 años asesorando a empresarios sobre cómo iniciar y llevar un negocio, sobre innovación, investigación y sostenibilidad, cómo hacer frente a la complejidad y un mejor uso del conocimiento y de las redes sociales. Escribe un blog sobre cómo vivir y trabajar de forma más eficaz llamado *How to Save the World* y es el autor de *Finding the Sweet Spot: A Natural Entrepreneur's Guide to Responsible, Sustainable, Joyful Work*. Dave ha facilitado cientos de reuniones de negocios y ha sido testigo de algunos de los peores y también de los mejores trabajos de proceso de grupo.

Como profesora de la Universidad Antioch de Seattle, **Sue Woehrlin** ha pasado los últimos 29 años de su vida enseñando a estudiantes que buscan titularse en liderazgo, cambio organizacional y activismo social. Ella enseña a diseñar y facilitar procesos grupales participativos que amplifican las voces marginadas, involucran a todo el sistema, dan la bienvenida a la incertidumbre y la confusión que se dan siempre que algo nuevo quiere emerger, y que aprovechan el poder de las historias para sanar, informar, inspirar y transformar los grupos. Sue cree que empresas y comunidades necesitan cada vez más grupos colaborativos eficaces y ofrece gratuitamente capacitación comunitaria y asesoría a colegas y estudiantes.

En la versión en español han colaborado:

Jose Luis Escorihuela, 'Ulises', facilitador de grupos y educador para la sostenibilidad (www.elcaminodelelder.org)

Marta Porta, facilitadora de grupos, miembro del Instituto Internacional de Facilitación y Cambio, IIFACe (www.facilitacion.org)

Listado de patrones grupales

1. Abrazar la disonancia y la diferencia
2. Acción - Reflexión
3. Acoger todas las voces
4. Agradecer
5. Alegría
6. Ampliar el campo
7. Apertura y bienvenida
8. Arte y expresión
9. Auto-conocimiento
10. Base común
11. Buenas intenciones
12. Cambiar de formato
13. Cambiar el punto de vista
14. Cambiar tiempos
15. Celebrar
16. Cierre
17. Círculo
18. Compartir el poder
19. Compartir la mesa
20. Compartir roles y liderazgo
21. Compromiso
22. Confiar en la sabiduría del grupo
23. Contar historias
24. Converger y divergir
25. Cosechar
26. Cuestionar las cosas
27. Cuidar las relaciones
28. Cultura grupal
29. Dar espacio a las emociones
30. Dejar clara la intención
31. Dejar ir
32. Descanso
33. Descargar
34. Destilar
35. El poder del lugar
36. Emerger
37. En el grupo y en subgrupos
38. Equilibrar estructura y flexibilidad
39. Equilibrar proceso y contenido
40. Escuchar
41. Espíritu
42. Estar alineados
43. Facilitación espontánea
44. Feedback
45. Fractalidad
46. Gaia
47. Generar opciones
48. Hacer de anfitrión
49. Historia y contexto
50. Honrar a cada persona
51. Improvisar
52. Indagar
53. Informar la mente grupal
54. Invitación
55. Iteración
56. Lanzarse al agua
57. Limitaciones
58. Límites apropiados
59. Magia
60. Mapas y registros
61. Momento oportuno
62. No se trata de ti
63. Nombrar
64. Observar con compasión
65. Porciones adecuadas
66. Preparar el espacio
67. Prepararse
68. Presencia
69. Priorizar
70. Profundizar
71. Propósito
72. Recurrir a expertos
73. Reflejar
74. Reflexionar
75. Responsabilizarse
76. Rituales
77. Seguir la energía
78. Ser ejemplo
79. Sí, y...
80. Silencio
81. Simplificar
82. Sostener el espacio
83. Tiempo libre
84. Todo el grano para el molino
85. Todo el sistema en la sala
86. Traducir
87. Transparencia
88. Trayectoria
89. Unidad y diversidad
90. Valorar los márgenes
91. Ver el bosque, ver los árboles